



Communication et organisation

28 | 2006

Le coaching, enjeux, paradoxes et perspectives

Le coaching, « bâtard » du potentiel humain pour l'individu transformable d'aujourd'hui

Françoise Champion et Xavier Briffault



Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/3336>

DOI : 10.4000/communicationorganisation.3336

ISSN : 1775-3546

Éditeur

Presses universitaires de Bordeaux

Édition imprimée

Date de publication : 1 janvier 2006

Pagination : 32-47

ISSN : 1168-5549

Référence électronique

Françoise Champion et Xavier Briffault, « Le coaching, « bâtard » du potentiel humain pour l'individu transformable d'aujourd'hui », *Communication et organisation* [En ligne], 28 | 2006, mis en ligne le 19 juin 2012, consulté le 19 avril 2019. URL : <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/3336> ; DOI : 10.4000/communicationorganisation.3336

Ce document a été généré automatiquement le 19 avril 2019.

© Presses universitaires de Bordeaux

Le coaching, « bâtard » du potentiel humain pour l'individu transformable d'aujourd'hui

Françoise Champion et Xavier Briffault

- 1 Depuis deux ans la psychothérapie est sur le devant de la scène publique et médiatique : Amendement Accoyer¹, Rapport Inserm², *Livre noir de la psychanalyse*³. À travers tous ces épisodes se jouent des « guerres du sujet »⁴ (des conceptions de l'humain) et des guerres entre professionnels, se recouvrant parfois, se dissociant à d'autres moments⁵.
- 2 Dans ces conflits, tout particulièrement autour de l'amendement Accoyer, on a vu s'affirmer sur la scène publique, aux côtés des acteurs classiques du champ de la santé mentale, psychiatres, psychologues, psychanalystes, un quatrième acteur revendiquant l'exercice de la psychothérapie : les « psychothérapeutes », « ni-ni-ni » (ni psychiatres, ni psychologues, ni psychanalystes).
- 3 Dans le cours de la polémique, leurs détracteurs, contestant leur rôle de psychothérapeute, ont pu leur dire qu'ils relevaient en fait du « conseil psychologique », du « développement personnel », du « coaching ». Les « psychothérapeutes » ont rétorqué qu'ils étaient des acteurs à part entière du champ de la santé mentale, auto-définissant leur rôle comme celui du « soulagement de la souffrance psychique », argumentant que depuis 25 ans ils ont assuré une « autoréglementation » de leur profession de psychothérapeute, créé des associations et des écoles de formation et qu'ainsi, ils sont les seuls à être spécifiquement formés à la psychothérapie.
- 4 L'enquête réalisée auprès des psychothérapeutes rassemblés par les trois associations qui fédèrent « les psychothérapeutes en recherche de reconnaissance professionnelle »⁶ a montré qu'un certain nombre d'entre eux se veulent coachs⁷. En outre, de nombreuses écoles de formation à la psychothérapie ont aussi un volet « formation de praticiens » en gestalt, PNL (Programmation Neuro-Linguistique), Analyse Transactionnelle (AT), écoute centrée sur la personne, etc. qui ouvre notamment à la pratique du coaching. Elles proposent aussi des interventions dans les organisations. Les brochures de présentation de ces écoles/instituts font alors généralement état de quelques-unes de leurs

« références » : par exemple, tels ou tels centres hospitaliers, centres d'aide par le travail, instituts de formation en soin hospitalier, société d'HLM, RATP, banques, compagnies d'assurances, Sofitel, EDF, etc. C'est notamment le cas de la plus importante (par le nombre de ses formateurs et des étudiants formés) des écoles de formation à la psychothérapie, une des quatre premières à être habilitée par l'*European Association of Psychotherapy* à délivrer le Certificat Européen de Psychothérapie, l'École Parisienne de Gestalt. Son directeur, Gonzague Masquelier, est coach et se prévaut de très nombreuses interventions en entreprise. Il a d'ailleurs une formation initiale et un cursus professionnel typique des coachs.

- 5 Si, pour la plupart des organismes affiliés à l'une des deux fédérations de psychothérapeutes, l'Association Fédérative Française des Organismes de Psychothérapie (AFFOP) et la Fédération Française de Psychothérapie (FFDP), leur activité dans le domaine de la psychothérapie prime nettement sur celle de l'intervention dans les organisations, elle est dans quelques organismes une orientation parmi d'autres, voire marginale⁸. Parmi les entrecroisements entre psychothérapie et coaching on peut aussi noter le rôle important de psychothérapeutes et de psychanalystes⁹ dans la structuration de la profession de coach. Ainsi Roland Brunner, psychanalyste de la Société de Psychanalyse Freudienne, est-il un des fondateurs de la Société Française de Coaching (SFC)¹⁰. Un autre membre fondateur, Olivier Devillard, est un psychothérapeute qui a joué un rôle central dans l'organisation de la profession de psychothérapeute ; il fut le premier président de la première association de psychothérapeutes, le Syndicat National des Praticiens en Psychothérapie (SNPPSY), dans les années 80. Vincent Leenhardt, peut-être le principal instigateur du coaching en France, et qui est encore aujourd'hui le coach français le plus connu, était un des deux vice-présidents du SNPpsy au moment de sa création.
- 6 Manifestement, le coaching n'a pas fait qu'emprunter à la psychothérapie un certain nombre d'« outils », pour reprendre le terme fétiche du milieu du coaching. *Comment « situer » le coaching par rapport à la psychothérapie ? À la diversité des psychothérapies ?* Telle est la double question que les entrecroisements que nous avons observés amènent à poser.
- 7 C'est à partir de la connaissance des psychothérapeutes et des psychothérapies que nous tentons ici d'y répondre. L'investigation sur le terrain du coaching, venue compléter celle antérieurement menée sur le terrain de la psychothérapie, a tout d'abord porté sur tout ce que l'on peut trouver sur Internet : des annuaires, des comptes rendus de conférences, des sites des sociétés de coaching, des écoles de formation au coaching, des sites personnels de coachs, etc¹¹. Elle a été complétée par quatre entretiens avec des coachs, l'observation-participation à la réunion d'information d'une école de formation au coaching, à une conférence-débat¹², par la lecture de divers livres sur le coaching, des notes de cours d'un participant à une formation de coach ainsi que par le « suivi » du processus de promotion professionnelle d'une cadre repérée à « haut potentiel », et pour laquelle a été prescrit un coaching.

Le coaching n'est pas une psychothérapie

- 8 « Que l'on ne s'y trompe pas néanmoins, le coaching que nous préconisons ne se veut en rien une psychothérapie (surtout pas !) »¹³, « [le coaching] pâtit parfois d'une image de moindre rationalité, voire d'une parenté, sulfureuse pour certains, avec la

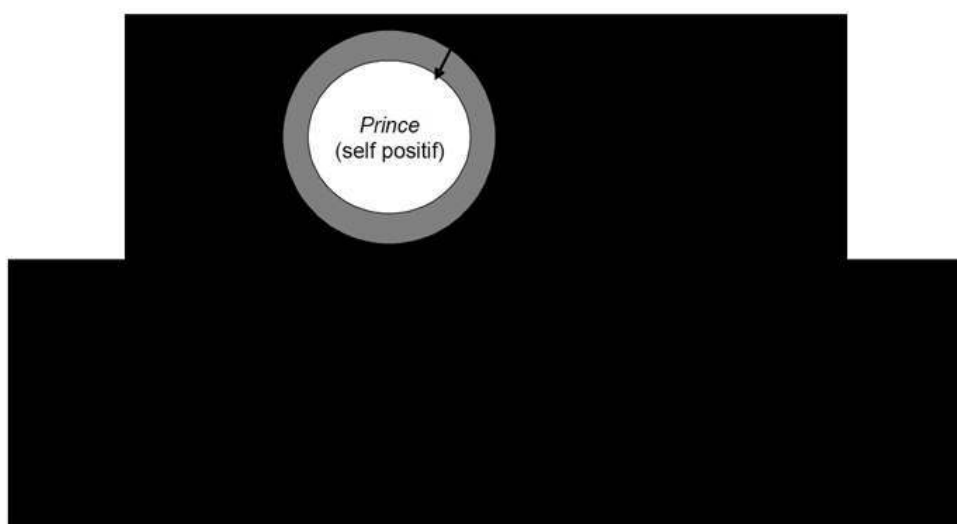
psychothérapie »¹⁴, « contrairement à ce qu'on pense, il n'y a pas que des psys [à la SFCoach] »¹⁵. Les coachs sont actuellement en train de tenter de construire une véritable profession de coach. Pour ce faire il leur faut établir la spécificité de leur travail par rapport aux professions plus ou moins voisines, ou du moins avec lesquelles on pourrait d'autant plus les confondre qu'ils en viennent : manager, responsable des ressources humaines, consultant, formateur, et psychothérapeute. Ainsi tous les ouvrages sur le coaching présentent-ils des développements sur la spécificité du travail du coach par rapport à ces différents autres intervenants. Ce qui nous intéresse ici est la manière dont sont explicitées, concrètement développées ici ou là dans le discours des coachs, les différences entre le coaching et la psychothérapie.

- 9 Pour réussir à constituer le coaching en profession spécifique, il s'agit bien sûr tout d'abord de réussir à définir son domaine d'intervention, à délimiter sa « juridiction » pour reprendre le terme d'A. Abbot¹⁶. Entre psychothérapie et coaching la différenciation paraît a priori aisée. Le domaine d'intervention de la psychothérapie est la « souffrance psychique », (le mal-être, les troubles mentaux, l'angoisse, etc.), souffrance que le psychothérapeute se doit de « soulager » ; l'existence d'un trouble psychologique sérieux est une contre-indication au coaching : « le coaching n'est pas une psychothérapie ! Toute psychose, pathologie mentale ou dépression grave sont également à exclure du champ du coaching »¹⁷. Le champ d'intervention du coach est le domaine professionnel, et si le coach se centre sur les difficultés du coaché, son but n'est pas en soi le soulagement d'une souffrance – on n'entend guère le mot dans le milieu du coaching – mais « le dépassement d'un obstacle professionnel ». Il s'agit, en reprenant les termes de la culture du coaching, de faire réussir, de permettre l'efficacité, la performance, l'optimisation, de faire des managers des champions, de développer ; il s'agit aussi de développer l'initiative et la responsabilité et de réduire le stress¹⁸. Travaillant avec et pour les entreprises et les organisations, le coach se doit de connaître directement ces milieux¹⁹. Inscrites dans la vie professionnelle du salarié, les heures de coaching sont prises sur le temps de travail. Néanmoins, si le coaching a lieu dans le cadre de l'entreprise, ce doit être dans un lieu neutre et garant du cadre et de la confidentialité de la démarche ; le mieux, estiment les coachs, est qu'il ait lieu au cabinet du coach (comme une psychothérapie, donc)²⁰.
- 10 Le coach ne travaille pas directement – ou exclusivement – pour le coaché. Son client, l'entreprise demandeuse, le payeur – et donc celui auquel il va aussi rendre des comptes sur les résultats – est tiers à la relation de coaching. On a affaire à une relation à trois, entreprise/coach/coaché, alors que la psychothérapie est une relation duelle (psychothérapeute/client) qui ne concerne que les deux parties prenantes.
- 11 Les modalités d'intervention de la psychothérapie et du coaching sont elles aussi différentes. Les objectifs du coaching sont précis : par exemple, « affirmer sa position dans telle situation », « réussir à prendre un nouveau poste », « développer une meilleure écoute, détecter les profils des personnes qui lui font face, les comprendre et, par conséquent, mieux négocier et obtenir de meilleurs résultats »²¹. Ils sont fixés préalablement au coaching de manière contractuelle et avec le tiers payeur, alors que ceux de la psychothérapie sont généraux, souvent implicites, ou en tout cas non contractuels, et déterminés au fur et à mesure de l'avancée du travail²². Il faut cependant noter que les objectifs précis et explicites fixés de manière contractuelle avec le payeur ne seront pas toujours repris par le coaché comme nous le verrons plus loin, concernant la demande. Le résultat du coaching doit aussi pouvoir être évalué autrement que l'est le résultat d'une psychothérapie, généralement par auto-appréciation du

psychothérisant. Fixée sur des objectifs précis, la durée d'un coaching est courte (en moyenne six mois à raison d'une ou deux séances par mois), alors qu'une psychothérapie peut durer de plusieurs mois à plusieurs années avec une à deux séances par semaine.

- 12 Ces objectifs différents entre coaching et psychothérapie impliquent des cibles différentes dans l'intervention : le coach s'intéresse au « comment », à l'avenir et aux solutions, et non pas au « pourquoi », au passé et aux causes : Le « pourquoi » est écouté mais n'est pas approfondi. S'il y a mieux être dans d'autres domaines que celui de la vie professionnelle, tant mieux, mais ce n'est pas la finalité du coaching. Si nous éclairons le présent par le passé, c'est pour immédiatement rebondir sur le futur. N'oublions jamais que le payeur est l'entreprise ! »²³, « Le coaching s'attache à révéler les potentialités et les compétences de la personne et à lui permettre de s'en servir en fonction de ses propres objectifs. La psychothérapie a, quant à elle, pour objectif de rechercher le lien entre la situation actuelle et le passé de la personne. Elle répond à la question : "pourquoi ?" ». Le coach n'investigue pas les problématiques personnelles, familiales, sexuelles, des coachés et ne cherche pas à agir dessus. Il agit sur les « styles de communication et de relation », les « comportements », les « attitudes, croyances, valeurs, systèmes de motivation » (visant un changement de « type 1 ») mais pas sur « l'inconscient », la « structure profonde » ou « archaïque », le « passé »²⁴.
- 13 Voici plus précisément comment, sur ce point, Olivier Devillard différencie le coaching de la psychothérapie : « Le coaching évite la partie structurelle de la problématique pour ne focaliser son action que sur l'aspect ponctuel. La psychothérapie agit sur la structure alors que le coaching « dévitalise », sur un aspect purement comportemental, le lien qui existe entre la structure et la situation à faire évoluer »²⁵. Vincent Lenhardt s'appuie, lui, sur la vision d'une psyché « en strates » indépendantes. On peut ainsi repérer et lever les défenses sans toucher à l'économie psychique (parce qu'on ne se représente pas la psyché en termes d'économie ou de système mais en termes de couches plus ou moins profondes). L'idée est qu'il est possible d'intervenir sur les comportements, les représentations, les cognitions, les valeurs, sans toucher à la structure psychologique fondamentale de la personne, ce que vise, au contraire, la psychothérapie.

Zones d'intervention du coaching dans le modèle du psychisme en strates²⁶



Il faut souligner que les émotions, non explicitement citées dans ce schéma, sont bien prises en compte. Les coachs, à l'instar des psychothérapies humanistes, leur accordent

généralement une grande importance, de même qu'aux ressentis corporels. Mais, dans le coaching, ce travail vise une approche « rationnelle » de la maîtrise des émotions aux fins d'une régulation des comportements et des interactions.

La compétence des coaches : une compétence psychothérapeutique

- 14 Si le coach n'est pas un psychothérapeute, et ne veut pas l'être, s'il n'effectue pas des psychothérapies, sa compétence apparaît néanmoins devoir être très principalement une compétence psychothérapeutique.
- 15 S'agissant tout d'abord de leur formation, on observe que si les coaches viennent globalement à parts égales des ressources humaines du management, du consulting, du conseil, de la psychothérapie, si aussi leurs formations initiales sont très diversifiées (écoles d'ingénieurs, de commerce, gestion, finances, droit, lettres), tous ont acquis une formation « psy » pratique. Plus du tiers des titulaires de la SF Coach a une formation initiale universitaire en psychologie. S'y ajoute pour 10 % une formation universitaire secondaire en psychologie, ce qui porte à plus de 40 % le nombre de titulaires formés en psychologie à l'université. Les formations professionnelles en instituts privés qu'ils affichent sur leurs CV reflètent également l'importance des formations « psychothérapeutiques ». Sont mentionnées tant des expériences psychothérapeutiques et aussi, plus précisément, psychanalytiques, que des formations spécifiques en diverses techniques de "type" psychothérapeutique, PNL, AT, Gestalt, hypnose ericksonienne, thérapie familiale²⁷, etc.
- 16 Deux « pré-requis » apparaissent nécessaires à l'exercice du coaching : une expérience de l'entreprise²⁸, et un « travail sur soi ». Concrètement, il apparaît qu'une connaissance minimum de ce qu'est une entreprise aujourd'hui, des contraintes qui sont les siennes dans une économie mondialisée et hautement compétitive, de ses divers rouages, est absolument essentielle. Autrement dit, il est exclu qu'un psychothérapeute ex-éducateur spécialisé ou ex-enseignant n'ayant eu aucun contact avec l'entreprise puisse se reconverter en coach (s'adressant aux entreprises). Mais si ce capital de connaissances sur les entreprises est nécessaire, il n'est aucunement suffisant, et ce même si l'expérience antérieure a été celle d'un très bon manager. Il faut en outre avoir une expérience de « travail sur soi », et même une expérience psychothérapeutique. Le « travail sur soi » est une exigence constante du métier de coach ; en revanche, il n'y a nulle exigence d'une mise à jour de la connaissance du monde des entreprises et des organisations : il leur suffit de savoir que le monde des entreprises change rapidement, qu'elles ont besoin de toujours plus de cadres efficaces, et aussi que « *se jouent dans l'entreprise des phénomènes psycho-affectifs* »²⁹.
- 17 La formation au coaching en tant que formation à un « savoir être » a une dimension forte de « travail sur soi » qui dépasse la simple acquisition d'outils à manier par un technicien. Les instituts de formation dans lesquels les titulaires de la SF Coach déclarent avoir fait leur formation sont d'ailleurs avant tout des instituts de formation à la « psychothérapie » : par exemple l'Institut de Gestalt de Grenoble, l'École Parisienne de Gestalt, la Faculté Libre de Développement et de Psychothérapie sont des instituts importants de formation de psychothérapeutes en France. Des formations sont également assurées par le *Mental Research Institute*, ou son représentant européen, l'institut Gregory

Bateson, spécialisé en thérapies systémiques³⁰, par J.-A. Malarewicz, lui aussi spécialiste en systémie mais également en hypnose et qui se présente dans les émissions grand public comme « *psychiatre et thérapeute, spécialiste des problèmes de couple depuis vingt ans* »³¹, ou encore par la Société Française de Psychologie Analytique, qui « *est, en France, la société d'analystes [réunis par leurs références communes à l'œuvre clinique et théorique de C.G. Jung] affiliés à l'Association Internationale de Psychologie Analytique (A.I.P.A.)* »³², CAPNL, dirigée par un « *docteur en psychologie [et un] licencié en psychologie* ». L'institut de formation Transformance, principal organisme de formation au coaching affiché par les titulaires de la SF Coach, est dirigé par Vincent Lenhardt, docteur en psychologie.

- 18 Tout comme celle du psychothérapeute, la compétence du coach ne repose pas uniquement sur une formation précisément acquise fut-ce une formation expérientielle ; elle repose aussi sur une déjà longue expérience de la vie, vie "avec un grand V" et vie professionnelle : l'exercice de la psychothérapie se veut « un second métier », l'exercice du coaching comme « une profession de vieux », une « profession de la maturité ». De fait, on ne rencontre guère de psychothérapeutes ou de coachs de moins de 40 ans, et la moyenne d'âge se situe autour de 50 ans.
- 19 Les coachs empruntent aux psychothérapeutes divers éléments de ce que l'on peut appeler leur « posture » psychothérapeutique. Tout d'abord l'idée que le coaching – comme donc la psychothérapie – est un « art ». Ceci veut dire que par-delà les « outils », les méthodologies, même appuyées sur des théories « rigoureuses » de la psyché et de sa transformation, le coaching repose en dernière instance sur ce que fait chaque coach avec chaque coaché : « *le coaching s'appuie sur des techniques et ne se révèle pleinement qu'avec ceux qui le pratiquent. Certes, il y a des points communs entre les coachs les plus renommés, mais chacun conserve, au-delà de toute tentative de synthèse, quelque chose d'indescriptible, d'unique : son style et son talent. Comme pour des peintres ou des musiciens, talent ou style sont aussi difficiles à décrire qu'à comparer* »³³. Le coaching, à l'instar de la psychothérapie, se veut une pratique d'« accompagnement » : « *Le coaching est l'accompagnement de personnes ou d'équipes pour le développement de leurs potentiels et de leurs savoir-faire dans le cadre d'objectifs professionnels* »³⁴. « Accompagner », « accompagnement » sont des mots récurrents tant chez les coachs que chez les psychothérapeutes. Les uns comme les autres insistent sur la difficulté de cette posture qui exclut le conseil que le coaché ou le psychothérapisant sollicite si souvent, qui exclut aussi de vouloir trop ou trop vite pour lui.
- 20 On peut aussi considérer que le coach emprunte à la posture du psychothérapeute lorsqu'il se définit comme un accompagnateur de la « personne ». Même si l'objectif est professionnel, il ne s'agit pas de soutenir une « fonction », d'être dans l'« opérationnel ». Du coup, se pose le problème du tiers payeur, et de la demande du coaché, surtout lorsque l'on sait que 75 % des demandes de coaching viennent des supérieurs hiérarchiques³⁵. Pour les coachs, le coaching ne peut pas se faire sous la contrainte : il ne peut que venir répondre à une demande, explicite ou latente ; même si le coaching lui est imposé, il faut travailler sur la demande du coaché, car il en a une, puisqu'il est là. Le coach se distingue ici fondamentalement du manager qui peut utiliser quelques techniques psy/du coaching pour motiver et mobiliser ses collaborateurs, instaurer un climat de confiance. La spécificité de la démarche du coach est de « faire atteindre des objectifs implicites ou latents » qui ne sont pas forcément les objectifs explicites de l'entreprise : « *l'atteinte de ces objectifs inexprimés dans le cadre d'une relation hiérarchique est cependant incontournable pour réussir à changer les comportements* »³⁶. Ce coach qui emprunte à la posture du psychothérapeute est le coach qui travaille en face à face dans le cadre d'une relation

duelle et volontaire. Pour lui, il ne saurait y avoir de manager-coach et il s'interroge sur la possibilité de coacher en interne³⁷. Ce coach est aussi imprégné des processus psychothérapeutiques ; ainsi pêle-mêle : résistance, transfert et contre transfert, insight, limites du psychothérapeute, etc. C'est pourquoi il reprend l'idée de la nécessité d'une supervision.

- 21 La nécessité de la supervision figure dans le code de déontologie de la Société Française de coaching. Ce code de déontologie est une pièce centrale dans la volonté de construire une profession de coach, tout comme le code de déontologie des psychothérapeutes a été une pièce maîtresse dans la construction de leur profession. Ce code est véritablement constitutif de leurs compétences, et celui de la SFC a manifestement trouvé certaines inspirations dans les codes de déontologie des associations de psychothérapeutes, plus particulièrement, semble-t-il, dans celui du SNPPsy.
- 22 La construction de la profession se fait aussi, comme celle des psychothérapeutes mais aussi des psychanalystes, sur la base d'une reconnaissance par les pairs.

Le coaching, « bâtard » du potentiel humain pour l'individu transformable d'aujourd'hui

- 23 Pratique d'intervention psychique qui ne se veut pas psychothérapeutique mais qui exige une compétence psychothérapeutique, le coaching n'est cependant pas un OVNI surgi de nulle part. On peut en effet l'inscrire dans la filiation du Potentiel Humain des années 1970 qui voulait, à l'instar du coaching d'aujourd'hui, libérer le « potentiel » inhérent à chacun, « transformer », « changer » l'individu. Le coaching n'est pourtant pas un héritier direct du Potentiel Humain : il en est un « bâtard », pour reprendre le terme par lequel Robert Castel désignait les « nouvelles thérapies » du Potentiel Humain, dans leur filiation à la psychanalyse³⁸.
- 24 Le coaching a également hérité du Potentiel Humain son optimisme fondamental quant à la nature humaine, l'importance accordée à l'autonomie, l'initiative, la créativité, la responsabilité. Toutes ces aptitudes font partie du potentiel de tous les humains : le Potentiel Humain, et ses propositions de « nouvelles thérapies », ne s'adressait pas – ou pas d'abord – à des personnes présentant une pathologie mentale ou en « souffrance psychique », pour utiliser les termes d'aujourd'hui, mais à des « normaux » voulant développer leurs potentialités. Tels sont aussi ceux à qui s'adresse le coaching. Dans les années 1970, ces conceptions signifiaient une contestation de la psychanalyse, alors détentrice du discours légitime sur la nature humaine et sur le bon et le mauvais des processus de changement personnel. En même temps, le Potentiel Humain conservait nombre d'idées de la psychanalyse – éventuellement en les édulcorant – à commencer par celle d'inconscient (inconscient qui pouvait, comme dans la bioénergie, s'être « inscrit » dans les corps) et donc de « travail sur soi » au long cours.
- 25 Le coaching est doublement « bâtard » par rapport au Potentiel Humain. Tout d'abord parce qu'il rompt avec sa vision fortement contestataire pour, au contraire, viser l'adaptation au monde tel qu'il va. Avant d'être un ensemble de « nouvelles thérapies », le Potentiel Humain fut, en effet, un élément du vaste et multiforme mouvement social de « libération » et de contestation sociale tous azimuts des années 1970. Il s'agissait de permettre à des personnes, « normales » donc, mais « bloquées », « inhibées », « mal dans leur peau », de se libérer, de libérer leurs potentialités réprimées par une société

oppressive. Le Potentiel Humain avait une dimension utopique dans sa croyance en la possibilité pour chacun de développer ses potentialités afin d'accéder à une complétude de vie. Cette utopie venait se substituer aux utopies politiques et sociales, ou les relayer, avec l'idée que pour changer le monde il faut d'abord et avant tout se transformer soi-même. Pour Robert Castel, « l'éthos du mouvement du Potentiel Humain faisait du développement du potentiel psychologique et de l'intensification des relations aux autres l'Alpha et l'Oméga de l'existence [...] un mode de vie dans lequel le sujet devient l'itinéraire obligé d'un parcours infini dont le développement de son propre potentiel est la seule loi »³⁹. Se développer, changer, se transformer : tels en étaient les mots d'ordre. Ils sont aujourd'hui ceux du programme de « réenchantement du monde » de Denis Kessler, Président du comité d'organisation de l'université d'été éponyme 2005 du MEDEF. « *Se réorganiser, se restructurer, se retransformer* », ces objectifs « ré-enchantent » le monde en tant qu'ils signifient « *une réhabilitation de l'action, du mouvement, donc de la prise de risques, donc de la responsabilité* » pour « *parvenir à s'adapter* »⁴⁰.

- 26 « Bâtard » par rapport au Potentiel Humain, le coaching l'est également en tant qu'il ne s'intéresse pas à la « structure profonde » de l'humain mais à ses comportements⁴¹ et cognitions. À vrai dire, la tendance à délaisser cette structure profonde au profit des comportements existait déjà dans le Potentiel Humain tel qu'il s'était recomposé à la fin des années 1970, surtout avec l'arrivée en France de l'Analyse Transactionnelle (AT). Néanmoins, avec son intégration dans le courant des « psychothérapies humanistes et existentielles », pour reprendre la catégorisation de la FFdP, l'AT psychothérapeutique se réclama d'une capacité d'intervention sur les problématiques de fond des clients. Il en alla de même avec la Programmation Neuro-Linguistique (PNL) quelque temps plus tard. L'AT comme la PNL ont aujourd'hui deux déclinaisons : une déclinaison psychothérapeutique et une déclinaison « outil pour une meilleure communication »⁴². C'est sous cette dernière forme que l'AT, la PNL, mais aussi la gestalt ou l'analyse systémique ont été appropriées par le coaching. Celui-ci garde néanmoins, on l'a vu, des éléments de la posture psychothérapeutique. L'on parle ainsi, comme en psychothérapie, d'« outils », l'essentiel étant le travail de personne à personne. L'écoute centrée sur la personne dite « rogérienne » a ainsi une place majeure dans les processus de coaching. De même, si le coaching ne veut pas « toucher » aux problématiques de fond des personnes, les coachs ont quelque réticence à parler haut et fort uniquement en termes de comportements et de cognitions, et préfèrent utiliser le terme manifestement beaucoup plus valorisateur de « savoir être ».

- 27 La référence au « savoir-être » témoigne de l'imprégnation du modèle psychothérapeutique issu de la psychanalyse, largement repris par la psychothérapie humaniste, où le travail psychothérapeutique ne doit surtout pas viser les symptômes mais l'inconscient, le « fond ». Ce modèle est resté hégémonique pendant des décennies, même si des coups de butoir ont commencé à lui être assénés à partir du milieu des années 1970 avec les « nouvelles thérapies ». Depuis le début des années 1990, ce sont principalement les Thérapies Cognitivo-Comportementales (TCC) qui le remettent en cause. Celles-ci trouvent un renfort de fait dans le succès concomitant de diverses théories ou méthodes d'intervention sur le psychisme : ainsi de « l'intelligence émotionnelle », objet d'un livre à succès de Daniel Goleman et, plus récemment encore, de l'EMDR⁴³, l'un des thèmes centraux du livre, à succès également, *Guérir, sans médicaments ni psychanalyse* de David Servan-Schreiber. Toutes ces « innovations » concourent à déstabiliser la psychanalyse et le modèle psychothérapeutique et anthropologique qu'elle

représente. La poussée des TCC est particulièrement massive depuis deux ou trois ans. Dans les milieux de la psychothérapie, le sombre idéal romantique d'un individu étranger à lui-même, confronté à l'inéluctable castration de l'ordre symbolique, à l'indépassable non-maîtrise de soi, « sujet » d'un inconscient torturé, contradictoire et hétéronome, d'une souffrance et d'une violence inéluctables, consubstantielles de la nature humaine, qui était celui de la psychanalyse, a cessé d'être hégémonique : l'heure est à « l'estime de soi » et au bonheur⁴⁴. L'heure n'est plus non plus à la norme de la nécessité d'un très long travail psychothérapeutique.

- 28 Les TCC au sens strict relèvent du champ de la psychiatrie, en ce qu'elles s'adressent à des pathologies constituées (phobies, TOC, dépression, troubles de la personnalité...), qu'elles cherchent à traiter par des protocoles standardisés disposant de bases expérimentales, même si elles s'adressent aussi à des facteurs « transversaux » (l'estime de soi, l'assertivité, le stress...)⁴⁵. En cela, elles sont antagonistes à deux niveaux avec le coaching. D'une part, parce que celui-ci ne s'adresse surtout pas à la pathologie ; d'autre part, et principalement, parce que le coaching repose sur une approche « maïeutique » de l'accompagnement et non pas sur des protocoles normalisés. Les TCC ne peuvent pas s'intégrer directement dans la boîte à outils des coachs, dont la posture est tout autre. D'autant moins qu'ils ont plutôt adopté un discours humaniste de « développement personnel », et que ne se référer qu'à des technologies de reprogrammation comportementale et cognitive paraît difficile à assumer. Pour autant, on peut penser que la faveur dont jouissent de plus en plus les TCC ne sera pas – et n'est déjà pas – sans effet sur les conceptions et les pratiques du coaching. Tout d'abord l'hégémonie des TCC peut crédibiliser le coaching. Un « travail sur soi » de quelques semaines ou de quelques mois n'apparaît plus comme minime, voire ridicule : c'est en effet la durée « classique » d'une TCC, comme d'un coaching. Les formations courtes au coaching peuvent aussi être davantage crédibles puisque la formation aux TCC est également courte. Le crédit des TCC, qui interviennent sur les comportements et les cognitions, peut sans doute également infléchir le discours du coaching – et aussi la pratique de certains coachs – qui pourraient alors assumer complètement d'intervenir au niveau des comportements, et le fait que le « savoir-être » qu'il met en avant relève avant tout de comportements. Le crédit des TCC risque aussi de modifier l'un des pré-requis actuel, fondateur de la compétence du coach : l'exigence d'un travail sur soi approfondi. Les « vieux coachs », les fondateurs des associations avaient, c'est en tout cas vrai, nous l'avons vu, pour la SFC, une compétence psy et avaient généralement réalisé un travail psychothérapeutique. Cela risque bientôt de n'être plus le cas pour les nouveaux venus, la nécessité d'un « travail sur soi » ne faisant plus partie des exigences des formations du courant des TCC. On en observe déjà les prémisses en constatant qu'un travail sur soi pour l'entrée en formation de coaching n'est pas toujours un pré-requis impératif.
- 29 L'avenir devrait sans doute voir se multiplier⁴⁶ les alliances entre coaching et mouvement cognitivo-comportemental.

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages scientifiques

Abbott A., (1988), *The System of Professions : An Essay on the Division of Expert Labor*, University of Chicago Press, 1988.

Brunel V., (2004), *Les managers de l'âme*, Paris, La Découverte.

Castel R., (1981), *La Gestion des risques : de l'anti-psychiatrie à l'après-analyse*, Paris, Éditions de Minuit, Paris.

Champion F., (2005), « Les psychothérapeutes en recherche de reconnaissance professionnelle. La difficile construction d'une légitimité », *Rapport Mire*, juin 2005.

Documents sources

Arrivé J.-Y., Frings-Juton I., *Maîtriser le coaching*, Rueil-Malmaison, Éditions Liaisons, p. 22.

Brugalieres J., « Présentation de la SFCoach », document de la SFC, (<http://www.sfcoach.org/actu/doc/news1.doc>).

Brunner R., « Les contre-indications psychologiques au coaching », document de la SFC, http://www.sfcoach.org/actu/doc/cr_250504.do

Devillard O., (2005), *Coach*, Dunod, Paris, seconde édition.

Frings-Juton I., (2004), « Le coaching vu par les entreprises », Document de la SFC, Conférence du 9 décembre 2004 (http://www.sfcoach.org/actu/doc/cr_91204.doc).

Gasquet C., Le Gonidec A., (2005), « Histoire d'un coaching réussi », Dossier du *Journal du management* du 22 juillet 2005, (http://management.journaldunet.com/dossiers/040745coaching/galle_moissonier.shtml).

INSERM, (2004), *Psychothérapie : trois approches évaluées. Expertise Collective*, Paris : INSERM.

Kessler D., (2005), « Réenchanter le monde », *Les Échos* du 29 août 2005 (<http://www.lesechos.fr/info/medias/200060702.pdf>).

Laborde G. (1997), *Influencer avec intégrité : la programmation neurolinguistique dans l'entreprise*, InterEditions, Paris.

Meyer C. (dir.), (2005), *Le livre noir de la psychanalyse : vivre, penser et aller mieux sans Freud*, Éditions des Arènes, Paris.

Selles M., « La place de la déontologie dans le processus de coaching », document de la SFC, (http://www.sfcoach.org/actu/doc/cr_paca1204.doc).

NOTES

1. Ouvrage qui, en octobre 2003, a mis le feu aux poudres dans les milieux de la psychothérapie en voulant, pour faire bref, remédicaliser l'exercice de la psychothérapie.

2. Psychothérapie : Trois approches évaluées. Expertise Collective, Paris, INSERM, 2004. Pour faire très bref : ce rapport conclut à la bien meilleure efficacité thérapeutique des Thérapies Cognitivo-Comportementales (TCC).
3. Dont le sous-titre est : *Vivre, penser et aller mieux sans Freud*. Le livre sorti en septembre 2005 suscite une immense polémique (Catherine Meyer (dir.), *Le livre noir de la psychanalyse*, Éditions des Arènes, Paris, 2005
4. Selon le terme d'Alain Ehrenberg.
5. Ainsi, depuis le rapport Inserm, y a-t-il des guerres parmi les psychiatres.
6. F. Champion, « Les psychothérapeutes en recherche de reconnaissance professionnelle. La difficile construction d'une légitimité », Rapport Mire, juin 2005 (rapport à demander à la Mire ou en format électronique à F. Champion, note de synthèse sur le site du CESAMES -<http://cesames.org>-).
7. Donner un nombre est très difficile car d'une part, la référence au coaching est flottante, d'autre part, dans les polémiques autour du métier de psychothérapeute, la référence au coaching n'est pas stratégiquement bonne : elle peut desservir la revendication de reconnaissance des psychothérapeutes.
8. À vrai dire, il s'agit là d'une petite minorité, dont l'exemple le plus net est ici « Le Dojo ». Cet institut figure d'ailleurs comme école de coaching sur le site Internet de la Société française de coaching (qui fournit sur son site la liste des écoles où un de ses membres fondateurs ou titulaires exerce en supervision).
9. Nous considérons ici la psychanalyse comme une forme de psychothérapie.
10. Les principales organisations professionnelles de coachs qui ont retenu notre attention sont la Société Française de Coaching, l'*International Coach-Fédération France*, la Fédération francophone de coaching (nous avons écarté la Fédération Synthec Conseil en évolution professionnelle qui ne peut pas vraiment être considérée comme relevant du coaching). Nous avons choisi d'étudier plus spécifiquement la Société Française de Coaching, particulièrement représentative de la problématique des entrecroisements psychothérapie/coaching qui nous intéresse ici.
11. Les renvois à des sites concernant des consultations opérées en septembre 2005.
12. Pour ces deux réunions il s'agit de l'Institut de formation au développement (IFOD), dirigé par O. Devillard.
13. Jean-Yves Arrivé, Isabelle Frings-Juton, *Maîtriser le coaching*, Éditions Liaisons, p. 22. Les auteurs sont tous deux membres de la Société Française de Coaching. J-Y Arrivé en est membre titulaire et membre du conseil d'administration.
14. *Ibid.*, p. 74.
15. Présentation de la SFCoach par Joël Brugalières, Président ; voir (<http://www.sfcoach.org/actu/doc/news1.doc>).
16. Andrew Abbott, *The System of Professions : An Essay on the Division of Expert Labor*, University of Chicago Press, 1988.
17. Roland Brunner, psychiatre, membre titulaire de la SF Coach : « Les contre-indications psychologiques au coaching », (cf. document de la SF Coach, http://www.sfcoach.org/actu/doc/cr_250504.doc).
18. « Le coaching est l'accompagnement de personnes pour le développement de leurs potentiels et de leur savoir-faire dans le cadre d'objectifs professionnels » (SF Coach), « le coaching en entreprise est le travail qu'effectue un coach avec un salarié durant un nombre limité de séances en face à face pour développer des aptitudes professionnelles et managériales qui ne relèvent pas d'une compétence technique proprement dite. Au cours de ces séances le coach va faire appel à toute une panoplie de méthodes, techniques et outils pour permettre au coaché de surmonter un problème, de s'adapter à une situation professionnelle précise, et au final de développer sa performance et son autonomie » (*Maîtriser le coaching*, Op. cit., p. 13).

19. Ce qui concrètement signifie y avoir travaillé (nombreux sont les coachs qui viennent des ressources humaines ; il y a aussi d'anciens « patrons » d'entreprises) ou bien avoir été formateur ou consultant. Le code de déontologie de la SFC précise en outre : « *est attentif au métier, aux usages, à la culture, au contexte et aux contraintes de l'organisation pour laquelle il travaille* ».
20. Il peut aussi prendre place dans des lieux divers, par exemple « des salles de réunion d'hôtel, ou des salons de thé », cf. « Histoire d'un coaching réussi », *Journal du management*, http://management.journaldunet.com/dossiers/040745coaching/galle_moissonier.shtml
21. Objectifs du coaché d' « Histoire d'un coaching réussi ». On trouvera catégorisés divers exemples d'intervention sur le site de la SFC, <http://www.sfcoach.org/coach/index.htm>.
22. Cette vision de la psychothérapie est celle des psychothérapies d'inspiration psychanalytique et humaniste, vision (encore) très prépondérante et que tant les coachs que notre analyse prennent pour référence.
23. Monique Sellès, « La place de la déontologie dans le processus de coaching », http://www.sfcoach.org/actu/doc/cr_paca1204.doc.
24. Source : notes de cours d'un des principaux instituts de formation au coaching.
25. Soulignons cette opération de « dévitalisation » (note précédente) que veut opérer O. Devillard : on peut supposer que celui-ci, toujours psychothérapeute, âgé et donc forcément imprégné des références psychanalytiques, répond là aux critiques de la psychanalyse à l'encontre de la prise en compte des symptômes : traiter le symptôme (ou le comportement) c'est forcément le faire se déplacer.
26. Source : notes de cours d'un participant à la formation d'un des principaux instituts de formation au coaching.
27. La Fédération Française de Psychothérapie (FFdP) fournit une liste des « principales méthodes de psychothérapie » dans laquelle on retrouve l'essentiel des méthodes utilisées par les coachs (PNL, AT, Thérapie systémique, Hypnose Ericksonienne...). Cf. http://www.psychotherapie.asso.fr/fichiers_site/accueil/dossiers/methodes/principales_methodes/pr_methodes.html.
28. On notera par ailleurs que le niveau de formation initial est globalement plus élevé chez les coachs que chez les psychothérapeutes (plutôt bac+5 vs. plutôt bac + 3) et globalement plus « légitime » (présence d'anciens élèves de grandes écoles, voire de très grandes écoles, quasiment absents du milieu des psychothérapeutes, de titulaires de doctorats, très rares chez les psychothérapeutes...).
29. Conférence-débat.
30. ... et brèves : on voit ici qu'en menant notre analyse en référence aux psychothérapies imprégnées du modèle psychanalytique, nous gommons l'hétérogénéité des courants psychothérapeutiques au profit du modèle hégémonique.
31. http://www.casediscute.com/2001/127_conjoint/invites/specialiste_01.shtml
32. <http://www.sfpa.asso.fr/>
33. O. Devillard, *Coach*, Paris, Dunod, seconde édition, 2005, cf. Introduction.
34. Définition de la SFCoach.
35. Enquête d'Isabelle Frings-Juton, menée pour un mémoire universitaire. Isabelle Frings-Juton est actuellement elle-même coach ; cf. sa conférence, « Le coaching vu par les entreprises », du 9 décembre 2004, sur le site de la SFC.
36. Conférence-débat.
37. Telle est explicitement la position de J.Y. Arrivé et I. Frings-Juton. Autant il y a un accord de principe (pas forcément dans la pratique, notamment dans les formations offertes par les écoles) sur l'inanité de la figure du manager coach, autant le débat semble ouvert sur la figure du coach interne.
38. Robert Castel, *La Gestion des risques : de l'anti-psychiatrie à l'après-analyse*, Editions de Minuit, 1981.

39. *Op. cit.*, p. 180.

40. « Réenchanter le monde », Denis Kessler, *Les Echos*, 29 août 2005. Voir : <http://www.lesechos.fr/info/medias/200060702.pdf>.

41. On est aussi passé de la survalorisation du « relationnel » dans le Potentiel humain à la survalorisation du « communicationnel » dans le coaching.

42. Courant dans lequel on trouvera des ouvrages tels que *Influencer avec intégrité : La PNL dans l'entreprise*, de Génie Laborde, InterEditions qui, à la question « Comment, dans la vie professionnelle comme dans la vie privée atteindre ses objectifs en respectant ceux d'autrui ? » propose une réponse simple : « en communiquant différemment ».

43. *Eye Movement Desensitization and Reprocessing*, une technique utilisant la stimulation sensorielle des deux côtés du corps (voir par exemple <http://www.emdr-france.org>).

44. On ne compte plus aujourd'hui les livres sur le bonheur.

45. On pourra, par exemple, en voir une illustration dans le programme de formation de l'Association Française de Thérapie Comportementale et Cognitive (<http://www.aftcc.org/enseignements.html#2>).

46. Se multiplier, car il y en a déjà.

RÉSUMÉS

Une précédente enquête, par l'un des auteurs, sur les psychothérapeutes cherchant à faire reconnaître une profession de psychothérapeute a, en fait, montré des entrecroisements entre psychothérapie et coaching. L'article cherche à situer le coaching par rapport à la psychothérapie et à la diversité des psychothérapies. Pratique d'intervention psychique qui ne se veut pas psychothérapeutique, mais exigeant une compétence psychothérapeutique, le coaching peut être considéré comme un « bâtard » du Potentiel Humain des années 1970, pour reprendre le terme par lequel Robert Castel désignait les « nouvelles thérapies » du Potentiel Humain, dans leur filiation à la psychanalyse.

A previous study by one of the authors, about psychotherapists involved in a struggle for the legal recognition of a psychotherapist profession, in France, has indeed shown many interrelations between psychotherapy and coaching. This paper aims at situating coaching with respect to psychotherapy, and the diversity of psychotherapies. As a psychological intervention practice, which denies being psychotherapeutic, though requiring psychotherapeutic competencies, coaching can be considered a "bastard" of the Human Potential movement of the seventies, a term by which the French sociologist Robert Castel used to name the "new therapies" of this movement in their relation to psychoanalysis. Psychoanalysis has long been a normative reference, and has imposed its imprint on psychotherapy and coaching, particularly through the training of coaches in the psychological domain.

AUTEURS

FRANÇOISE CHAMPION

Françoise Champion est chargée de recherche CNRS en sociologie de la santé mentale au CESAMES. Pendant une vingtaine d'années elle a mené ses recherches dans le champ de la sociologie de la religion et de la laïcité. Dans ce champ, un ouvrage, *Les laïcités européennes : le miroir britannique XVI^e-XXI^e siècle*, est sous presse. Elle s'est également intéressée aux bricolages psycho-spirituels. Elle travaille actuellement sur la question des psychothérapeutes et des psychothérapies. Mail : f.champion@noos.fr

XAVIER BRIFFAULT

Xavier Briffault est chargé de recherche CNRS en sociologie de la santé mentale au CESAMES. Il cherche à comprendre les usages de la psychothérapie et des « technologies de changement personnel » en France aujourd'hui, en s'intéressant plus particulièrement aux « clients/patients » qui y ont recours, à partir d'études de terrain, utilisant approches qualitatives et quantitatives. Il s'intéresse également aux nouvelles méthodologies d'évaluation des psychothérapies. Mail : xavier.briffault@wanadoo.fr